

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



**“ESTUDIO DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA STAR COMPUTER S.A. AREQUIPA-2013”**

**Proyecto de tesis presentado por la
Bachiller:**

- Carazas Portocarrero, Marianela
- Guevara Valdivia Claudia Beatriz

**Para optar el Grado Académico de:
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**AREQUIPA-PERU
2013**

DEDICATORIA

A “DIOS”, que me guio a lo largo de mi carrera por el camino correcto y seguro así mismo a mis Padres quienes me brindaron su apoyo incondicional en todo momento y a mis Docentes por darme los conocimientos para logra la conclusión de mi carrera profesional.

Claudia Beatriz

Este Trabajo está dedicado:

A Dios por sus innumerables muestras de Amor hacia mi.

A mis Padres por su apoyo y amor incondicional, por su esfuerzo y confianza puesta en mí.

A mis Maestros por enseñarme a amar mi Profesión. En especial a la memoria del Lic. Edilberto Fernández, por sus enseñanzas y su amistad.

Y a cada una de las personas que intervinieron para hacer realidad este sueño.

Marianela

RESUMEN

El presente trabajo, fue desarrollado pensando en obtener información sobre el Estudio de los Factores del Clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa **Star Computer S.A. Arequipa**.

Necesitábamos conocer el comportamiento de los trabajadores de dicha empresa, para comprender su desempeño en el área de trabajo. Realizamos una encuesta de manera que esta nos ayude y conocer mejor su percepción con respecto al Clima Organizacional. Hemos podido conocer mejor a los trabajadores, ya que de manera verbal y por medio de la encuesta nos dieron a conocer sus inquietudes, quejas y sugerencias para tener un mejor desenvolvimiento para beneficio de la Empresa y propio.

Sabemos que la Empresa Star Computer S.A. Arequipa es una de la empresas pioneras en el departamento, consideramos que la empresa ha dedicado mucho tiempo en hacer que la marca sea reconocida entre los arequipeños hemos podido ver que la empresa se preocupa mucho en dar a sus Clientes una muy buena atención, pero ha dejado de lado la satisfacción de sus propios trabajadores, generando en ellos un malestar personal. El poco compromiso de la Empresa con los trabajadores hace que sea reciproco el desinterés que muestran los jefes de áreas y esta es transmitida al resto del personal.

Después de realizar el Estudio de los Factores que afecta el desempeño del Clima Organizacional de los trabajadores comprendimos que la empresa tiene mucho trabajo que hacer para lograr una satisfacción absoluta entre los diferentes miembros de trabajo.

Todas las organizaciones para obtener una alto grado de eficiencia, deben trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, para ello el Empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de la empresa, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y productividad elevada.

ABSTRAC

The present work was developed with information on the Study of Organizational Climate Factors and their influence on the performance of the employees of the company Star Computer SA Arequipa.

We needed to know the behavior of the employees of the company, to understand their performance in the work area. We conducted a survey so this will help us and learn more about their perception of the organizational climate. We were able to get to know the workers, as verbally and through the survey we got to know their concerns, complaints and suggestions to have a better development for the benefit of the Company and himself.

We know that Star Computer Company Inc. Arequipa is one of the pioneers in the department, we believe that the company has spent a lot of time making the brand is recognized between Arequipa we have seen that the company cares much to give their Customers a very good attention, but has neglected the satisfaction of its employees, creating in them a personal discomfort. The lack of commitment of the company to the workers makes it mutual disinterest showing the heads of areas and this is transmitted to other staff.

After performing on Factors affecting organizational climate performance of the workers understood that the company has much work to do to achieve absolute satisfaction between different members working.

All organizations to obtain a high degree of efficiency, should be highly motivating work environments, participatory, highly motivated and identified with the organization, for which the employee must be considered a vital asset within the company, so managers should keep in mind at all times the complexity of human nature in order to achieve efficiency and productivity rates higher.

ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE	5
PREÀMBULO.....	7
CAPITULO I	8
PLANTEAMIENTO TEORICO.....	8
I. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1. Enunciado del problema	9
1.2. Descripción del problema	9
1.3. Justificación	10
1.3.1. Académica	10
1.3.2. Social	10
1.3.3. De la investigación	10
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. Objetivos generales.....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. Formulación de interrogantes	11
1.5.1. Interrogante general	11
1.5.2. Interrogantes básicas	12
1.6. Análisis de variables	13
1.7. Tipo y nivel de problema.....	14
1.8. Marco teorico-doctrinario	14
1.8.1. Definición de organización	14
1.8.2. Definición de comportamiento organizacional	14
1.8.3. Definición de habilidades laborales	15
1.8.4. Clima organizacional definición	22
1.8.5. Dimensiones del clima organizacional	23
1.8.6. Tipos de climas existentes en las organizaciones.....	24
1.8.7. Factores que miden el clima organizacional	25
1.8.7.1 factores del medio ambiente externo e internos que afectan el clima organizacional	26
1.8.7.2 factores externos	26
1.8.7.3 factores internos	27
1.9. Dimensiones del clima organizacional.....	29

1.10. Diagnóstico de la influencia de las habilidades laborales en el clima organizacional – agencia arequipa	40
1.11. Hipotesis.....	40
2. Planteamiento operacional	40
2.1. Breve reseña histórica.....	41
2.2. Código de ética y conducta	41
2.2.1 análisis de la industria	42
3. Diagnóstico situacional	47
3.1. Análisis externo.....	47
3.1.1. Análisis del entorno – análisis p.e.s.t.e.....	47
3.1.2 Análisis De Fuerzas Competitivas.....	56
3.1.3 Análisis De La Oferta	59
4. Análisis Estrategico.....	61
4.1 Matriz Foda.....	61
CAPITULO II	64
RESULTADOS.....	64
1. Técnicas e instrumentos de verificación.....	64
1.1. Técnicas.....	64
1.2. Instrumentos	64
2. Campo de verificacion	64
2.1. Ubicación espacial	64
2.2. Ubicación temporal	64
2.3. Unidades de estudio	64
3. Estrategias de recoleccion de datos.....	65
CAPITULO III	66
DIAGNOSTICO ACTUAL.....	66
1. Análisis estadístico por dimensiones del clima organizacional.....	66
CONCLUSIONES:	81
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis De Variables	13
Tabla 2 Matriz FODA	61
TABLA 3: Indicador De La Estructura De La Organización.....	66
TABLA 4: Análisis de Indicador Comunicación	67
TABLA 5: Análisis del indicador Trabajo en Equipo	68
TABLA 6: Análisis del indicador Capacitación, Recompensa y Estímulos	69
TABLA 7: Análisis del Indicador Seguridad e Higiene	70
TABLA 8: Análisis del indicador Calidad en el servicio.....	71
TABLA 9: Análisis del indicador Mejora continua	72
TABLA 10: Análisis del Indicador Sentido de Pertenencia.....	73
TABLA 11: Análisis de clima organizacional.....	76
tabla 12 Análisis Mediante La Correlación De Pearson Y Comprobacion De Hipotesis	79
Tabla 13 Regla De Decisión De Pearson	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Estructura de la organización.....	66
Grafico 2 Comunicación	67
Grafico 3 Trabajo en equipo	68
Grafico 4 Capacitación, Recompensa y Estímulos.....	69
Grafico 5 Seguridad e Higiene	70
Grafico 6 Calidad en el servicio	71
Grafico 7 Mejora continua.....	72
Grafico 8 Sentido de Pertenencia.....	73
Grafico 9 Factores del clima organizacional	75
Grafico 10 Clima organizacional	76
Grafico 11 Desempeño Laboral	77
Grafico 12 ANÁLISIS DE CRUCE DE VARIABLES	78

PREÁMBULO

Las empresas que están dentro del rubro de la sistema de informática, para prestar operaciones comerciales, y de servicio es necesario, que logren altos niveles de calidad que les permita su procesamiento y fidelización de sus clientes.

Es necesario que existencia muestras que permitan conocer el buen desempeño de los trabajadores y si estos se encuentran satisfechos profesionalmente de laborar en la Empresa STAR COMPUERT S.A. Arequipa, para ello realizaremos una encuesta y a través de ella conoceremos los factores del clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de dicha empresa.

Para ello se dio a conocer algunos aspectos de la empresa Star Computer S.A. Arequipa como así de las características sometidas a estudio, se sometió a evaluación las habilidades sociales en cuanto a la organización conductual, personal, situacional y social, se procedió a calificar el sistema organizacional en relación al puesto, prestaciones jefe inmediato, compañeros, integración familia – trabajo y capacitación y a través de ello plantear propuestas de mejoramiento teniendo en cuenta los aspectos mencionados decidimos desarrollar el tema titulado “Estudio de los factores del Clima Organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A. - Arequipa”, estudio comprendido entre el año 2012 así se desarrollo en tres capítulos donde el primero se refiere al Planteamiento y Metodología de la Investigación, el segundo al Marco Teórico, el tercero se refiere la los resultados obtenidos. De esta manera ponemos a consideración de los miembros del Jurado el presente estudio para su revisión, aprobación y correspondiente exposición.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO

I. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo de hoy, muchos directivos de las empresas o instituciones están abiertos a la opinión y sentir de los empleados que forman parte de su compañía. Es decir, se interesan por conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados realizando estudios sobre clima organizacional. Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización, es el clima organizacional. Goncalves (1997) define clima organizacional como "Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación ".El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano .El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional.

Además algunos trabajadores pueden presentar estrés debido ciertas condiciones laborales, inestabilidad laboral, contratos temporales, sobrecarga de trabajo, bajos salarios, entre otros que ocasionan desgano y bajo rendimiento para realizar sus actividades laborales, lo cual denotaría que posiblemente tengan las suficientes habilidades sociales para desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo a pesar de la presión impuesta en el mismo.

Cabe mencionar que se ha elegido como campo de trabajo la empresa Star Computer S.A. Arequipa debido a que es una empresa representativa y líder en la ciudad, a la misma diariamente acude un importante número de clientes que confía sus equipos de informática en la empresa, esperando que el personal que labora en la institución le brinde una óptima y cordial atención, por lo que consideramos que es importante que en la empresa existan buenas relaciones laborales que determinen el clima organizacional y que a su vez, que el personal tenga suficientes habilidades sociales que le ayuden a desempeñarse en su puesto.

Debido a estos hechos tomamos la decisión de realizar el presente trabajo porque consideramos que los factores del clima organizacional afectan directamente el desempeño de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A. - Arequipa.

Esperamos que el presente estudio constituya un aporte que contribuya a que el personal de la empresa Star Computer tenga siempre en cuenta la importancia de las habilidades laborales que a su vez beneficiará grandemente el Clima Organizacional de la empresa, pues así los trabajadores tendrán mejores oportunidades de desarrollo personal.

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Estudio de los factores del Clima Organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A.- Arequipa.

1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Campo, Área, Y Línea De Acción

- a. Campo : Ciencias Sociales
- b. Área : Administración de empresas
- c. Línea : Clima Organizacional

1.3. JUSTIFICACION

Realizamos la presente investigación buscando conocer los factores que determinan el Clima Organizacional de la Empresa Star Computer S.A. – Arequipa, con la finalidad de lograr un mejor desempeño de los trabajadores mediante la mejora continua, ya que hoy en día para la mayoría de los directivos de las empresas o instituciones, se muestran interesados en saber cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados realizando estudios sobre el Clima Organizacional permitiendo además, introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, para así alcanzar un aumento de productividad en la organización y lógicamente poder brindar a la sociedad un servicio eficiente y de buena calidad.

1.3.1. ACADÉMICA

La investigación desarrollará aspectos relacionados a las habilidades laborales y el Clima Organizacional, lo que permitirá que los conocimientos relacionados con los temas sean ubicados y comentados por los alumnos y docentes de la facultad de administración.

1.3.2. SOCIAL

La sociedad espera que toda investigación aporte al desarrollo de la humanidad y del sector empresarial. Considerando ello esta vez aportaremos aspectos relacionados con las habilidades laborales y Clima Organizacional.

1.3.3. DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación permitirá a los directivos de la empresa Star Computer S.A. – Arequipa conocer los factores que influyen en el Clima Organizacional de sus trabajadores como pueden ser los siguientes: Estructura organizacional, conducta, trabajo en equipo etc. Y poder ver como estos repercuten en el desempeño de los mismos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVOS GENERALES

Conocer mediante la presente investigación cuales son los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, obstaculizando un buen desenvolvimiento laboral.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Reconocer los factores que generan en el trabajador de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa un desempeño deficiente.
- 2.Cuál es la importancia de las actividades de confraternidad y como estas influyen de manera positiva o negativa entre los trabajadores de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa.
3. Dar a conocer aspectos generales de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa.
4. Conocer si se realizan capacitaciones periódicamente y como estas ayudan al desempeño de los Empresa Star Computer S.A. Arequipa.

1.5. FORMULACIÓN DE INTERROGANTES

1.5.1. INTERROGANTE GENERAL

¿Como el estudio de los factores del Clima Organizacional influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A. – Arequipa?

1.5.2. INTERROGANTES BÁSICAS

1. ¿Cuáles son los factores que generan un desempeño eficiente en los trabajadores de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa.?
2. ¿Como influyen las actividades de confraternidad en los trabajadores de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa.?
3. ¿Que aspectos generales de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa. Es importante para lograr un buen desempeño entre los trabajadores.?
4. ¿Que mejoras se obtuvieron después de las capacitaciones que se desarrollaron en la Empresa Star Computer S.A. Arequipa.?



1.6. ANÁLISIS DE VARIABLES

Tabla 1 ANÁLISIS DE VARIABLES

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	MEDIOS
Clima Organizacional (VARIABLE INDEPENDIENTE) (CAUSA)	<ul style="list-style-type: none"> - Factores externos <ul style="list-style-type: none"> • La cultura. • Tecnología • Educación. • Política. • Legales. • Sociológicos. • Economía. - Factores internos <ul style="list-style-type: none"> • En relación al puesto • En relación a los prestaciones • En relación al Jefe inmediato • En relación a los compañeros • En relación a la integración familia – trabajo • En relación a la capacitación - Factores que Miden el Clima Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Métodos de mando • Fuerzas Motivacionales • Proceso de Influencia • Proceso de Establecimiento de Objetivos • Modos de Comunicación • Proceso de Toma de Decisiones • Proceso de Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura y organización - Comunicación - Trabajo en equipo - Capacitación estímulos y recompensas - Seguridad e higiene - Mejora continua - Sentido de pertenencia 	Encuesta.
Desempeño Star Computer S.A. Arequipa (VARIABLE DEPENDIENTE)(EFECTO)		Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> - Conductuales - Personales - Situacionales - Sociales 	Encuesta.

Elaboración Propia

1.7. TIPO Y NIVEL DE PROBLEMA

- El tipo de problema a investigar es de campo censal.
- El nivel de investigación es Explicativo.

1.8. MARCO TEORICO-DOCTRINARIO

1.8.1. Definición de Organización

La organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

- Para Simón Andrade Espinoza, la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la culminación de un fin concreto.¹
- Para Ferrell, Hert, Adecalerus, Flores y Ramos, la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, temas de información y otros, que sean necesarios para lograr las metas y en actividades que incluyan en atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar temas en unidades de trabajo dirigir y distribuir recursos y mas condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.²

1.8.2. Definición de comportamiento organizacional

- Robbins S. 1999. Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

¹ Diccionario de Economía, tercera edición de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005 Pág. 448

² Introducción a los negocios en el mundo cambiante, cuarta edición, de Ferrell O.C. Hert. Geoffrey, Ramos Leticia, ...

- Davis y Newstran 1990. Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas, comunidades, gobiernos, escuelas y agencias de servicio. En donde quiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.
- Jordan 1996. El comportamiento Organizacional es el conjunto de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales a saber psicología, sociología, antropología, humana y ciencias políticas.

1.8.3. DEFINICIÓN DE HABILIDADES LABORALES

Las habilidades laborales son un conjunto de destrezas (como persuasión, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia, etc.) que nos permiten relacionarnos de la mejor manera posible con otra u otras personas.

Las habilidades sociales es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.³

³ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

1.8.3.1. PRINCIPALES HABILIDADES LABORALES

Entre las habilidades sociales más importantes podemos mencionar las capacidades de:

- Liderar a otras personas.
- Motivar a un grupo para que alcance objetivos específicos.
- Escuchar y entender a otra u otras personas.
- Persuadir a otros seres humanos para que hagan algo que es necesario hacer o algo que queremos que hagan.
- Conciliar, negociar o mediar en procesos conflictivos.
- Agradar, cautivar o seducir a otra u otras personas, tanto en la vida afectiva como en la profesional.

EL DESEMPEÑO LABORAL

Se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir

cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Para Chiavenato (1999) "es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo." Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Cuando se habla de "desempeño" se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio, en este sentido, la "evaluación del desempeño docente" hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los docentes, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo.

De acuerdo con Koontz (1999) La Evaluación de Desempeño:

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

En este orden de ideas se puede agregar que la evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa,

o que se refiere a un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

De igual manera se puede abordar específicamente la evaluación del desempeño profesional del docente; según www.evaluaciondocente.com Esta representa un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, con sus alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

De la definición anterior se infiere que evaluar es proceder a conocer una realidad pasada, en su máxima extensión, destacando los conflictos en las condiciones y acciones realizadas, avanzando hipótesis de mejora y sobre todo, a partir del conjunto de datos e informes más fundamentados, con la máxima intervención de los participantes, emitir un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad de la tarea.

Evaluar al profesorado no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del Sistema Educativo, sino es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los docentes, de generación de culturas innovadoras en los centros.

La evaluación es un juicio de valor que necesita representantes bien consolidados a los que tender y con los que contrastar la realidad evaluada, más esta constatación exigiría plena coincidencia en la identificación de tales referentes y en su aplicación.

Milvia Fuentes y otros (2003) plantea que la evaluación de la acción docente constituye junto con los educandos, los actores

fundamentales del proceso de enseñanza y aprendizaje, por lo que la valoración de su acción es un elemento relevante para el logro de las metas del cambio educativo, desde una concepción eficientista donde el profesor es el que sabe todo, que tiene la habilidad de transmitir conocimientos y posee características que lo diferencian de los demás, hasta su concepción actual donde es considerado un mediador o generador de conocimientos capaz de movilizar el pensamiento hacia confrontaciones, acuerdos, consensos y defensa de las propias ideas.

Para Concepción Álvarez (2.000) la evaluación es el complemento necesario de la formación, para que haya un autentico desarrollo profesional docente. Con la evaluación se pueden detectar puntos fuertes y débiles en la actividad del profesor, identificar los objetivos logrados y las dificultades que impiden el logro de otros, analizar la situación real a la que hay que adaptar todo tipo de intervención, como planes de formación y de mejoras, etc. Pasa por un proceso de evaluación en el que se recoja información, se analice e interprete, se valore y se tomen decisiones coherentes con tal valoración y con los objetivos del proceso educativo en el que la evaluación esta inmersa. La evaluación de la actuación docente se hace también necesaria, como medio de control profesional que el propio profesorado debe utilizar para garantizar los conocimientos y la actuación responsable de los miembros de esa profesión. Al mismo tiempo, en la medida en que los profesores en cuanto profesionales, adquieren mayor autonomía en sus actuaciones, encontraran en la evaluación una herramienta útil para explicar y justificar ante otros las decisiones y las acciones que cada profesor ha desarrollado.

1.8.3.2. NIVELES DE ANÁLISIS

Los niveles de análisis de las habilidades sociales son:

- Nivel molar (entrenamiento asertivo): son tipos de habilidad general como por ejemplo la defensa de los derechos humanos, la habilidad heterosocial, etc. Este enfoque evita evaluaciones objetivas, las evaluaciones son subjetivas y generales. Su fiabilidad es más baja que las evaluaciones moleculares. No especifican lo que está haciendo bien o mal el sujeto. Es una evaluación cuantitativa.
- Nivel molecular (conductismo): son por ejemplo el contacto ocular, volumen de la voz, la postura, etc. Este enfoque, está unido al modelo conductual de la habilidad social. La conducta interpersonal se divide en elementos componentes específicos. Estos elementos son medidos de forma objetiva_ Son más fiables y válidos, pero surge el problema de saber en qué grado es significativo medir esas características de respuestas estáticas, discretas. El impacto social lo determina un patrón de respuestas determinado por la interacción con la otra persona.
- Nivel intermedio (actualidad): las habilidades serían la expresión facial, la voz, la postura, etc.⁴

1.8.3.3. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES

Las dimensiones de las habilidades sociales vienen determinadas por variables de la persona, factores ambientales y la interacción entre ambos, por lo tanto las dimensiones son:

- a. **Dimensión conductual** (tipo de habilidad). Los componentes conductuales son: no verbales (mirada, contacto ocular, sonrisa, gestos, postura corporal); paralingüísticos (cualidades de la voz como el volumen, claridad, timbre, velocidad); y verbales (de

⁴ Desorden de habilidades sociales

contenido como peticiones, consentimiento, alabanzas, preguntas) y conversación en general.

- b. Dimensión personal** (Habilidades cognitivas, afectivas y fisiológicas). Expresión de emociones como la ansiedad, ira o manifestaciones fisiológicas como la presión sanguínea, ritmo cardíaco, relajación.
- c. Dimensión situacional** (Contexto ambiental). Problemas, conflictos, auto observación, autocontrol.
- d. Dimensión social:** Cuatro son las habilidades que más suelen valorar las empresas, estas habilidades son las siguientes:
 - **Capacidad de comunicación:** En la que se incluye convencer, escuchar, persuadir, exponer las ideas de forma clara o formular las preguntas adecuadas en cada caso para conseguir toda la información que se necesita para conocer o resolver un asunto.
 - **La flexibilidad:** Se sitúa en el segundo puesto y ha ido ganando posiciones durante los últimos años, debido al creciente clima de incertidumbre económica en el que nos movemos. Así, el trabajador tiene que tener una mente abierta y adaptarse a cualquier cambio y situación complicada que se pueda producir en la empresa por las nuevas exigencias de los puestos, que cada vez son mayores en el actual entorno de constante cambio.
 - **Empatía:** Es la habilidad para entender las necesidades y los sentimientos de los demás. Esta destreza consiste en ponerse en el lugar del otro y responder de forma correcta a

sus necesidades emocionales. Al entender las motivaciones de los demás, uno se puede adaptar mejor a sus intereses.⁵

- **Capacidad de trabajar en equipo;** No hay que olvidar que las empresas exitosas son la suma de varios grupos de personas que cooperan y colaboran juntas solventando, cada una desde su parcela de conocimiento, cualquier tipo de problemas que se les puedan plantear.

El optimismo, creer en uno mismo, saber asumir riesgos y responsabilidades, el compromiso y la vocación de servicio son otras de las habilidades habituales solicitadas en muchos puestos de trabajo, independientemente del sector de actividad. Los seleccionadores también se fijan en que los candidatos tengan autoconfianza, autocontrol y motivación, de forma que dichas características se reflejen posteriormente en el desempeño del puesto.

1.8.4. CLIMA ORGANIZACIONAL DEFINICIÓN

El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo.

Otra definición refiere que el Clima Organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

⁵ Gestión Social del Talento Humano, Luz Patricia Pardo y Patricia Arteaga, 2000.

El Clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto de e la misma organización como en el cambio de una organización a otra.⁶

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frio, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.⁷

1.8.5. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones son tres:

- a. **Dimensión funcional:** Se refiere a las diferentes funciones en las que el individuo se ve implicado en la organización.
- b. **Dimensión jerárquica:** Referido al lugar que ocupa según su posición dentro de la organización (rol).
- c. **Dimensión inclusiva:** Correspondiente al aumento o disminución de la centralidad del individuo, en la organización.

⁶ Chruden y Sherman, Administración de personal, C.E.C.S.A.

⁷ Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Idalberto chaivenato

1.8.6. TIPOS DE CLIMAS EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES

- a. **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- b. **Clima tipo Autoritario — Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado".
- c. **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima".⁸

⁸ Chruden y Sherman, Administración de personal, C.E.C.S.A

d. Clima tipo participativo — en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

1.8.7. FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Métodos de mando:** Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- **Fuerzas Motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo; temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.
- **Proceso de Influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- **Proceso de Establecimiento de Objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuanto a los empleados, existe o no resistencia existe la aceptación, existe la participación.
- **Modos de Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.

- **Proceso de Toma de Decisiones:** Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- **Proceso de Control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.⁹

1.8.7.1 FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO E INTERNOS QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se ve afectado por todo lo que pasa alrededor de él y de la organización. Es así, entonces que según Richard Hall, citado por Gordon, menciona que existen factores externos e internos y los describe de la siguiente manera.

"Los factores externos son los que afectan desde afuera a la organización, ósea, son todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor".

"Los factores internos son los que afectan adentro a la organización, o sea, los factores que están interactuando con la organización desde ella".

1.8.7.2 FACTORES EXTERNOS

- **La cultura:** Constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas una sociedad en particular y que influye en el comportamiento del empleado y desde la percepción que éste tenga de la organización.
- **Tecnología:** Conjunto de sistemas y métodos aplicados para un propósito práctico que proporcionan mayor efectividad, afecta en cierta forma al desarrollo del clima organizacional, ya que ésta debe ser aceptada y desarrollada por los empleados.

⁹ Abraham H. Maslow "Motivación y Personalidad"

- **Educación:** Es el nivel general de alfabetización de la población, y la proporción de personas con un alto nivel de preparación y capacitación afecta a la organización.
- **Política:** Es el arte, doctrina u opinión del gobierno de los estados que afectan al clima organizacional debido a las diferentes ideologías y políticas que prevalecen dentro y fuera de la empresa.
- **Legales:** Son los aspectos relacionados con los salarios, prestaciones e impuestos que afectan al clima organizacional dependiendo en cómo estos son percibidos por la organización y los empleados de la misma.
- **Sociológicos:** Las diferentes clases sociales que existan en un grupo de trabajo o departamento muchas veces hacen que las relaciones personales dentro de un mismo nivel jerárquico se deteriore.
- **Economía:** se refiere al comportamiento de las variables tales como: inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés créditos bancarios, etc., estos afectan la liquidez de las empresas y dependiendo de ellos, el empleado puede tener mejores condiciones de trabajo.¹⁰

1.8.7.3 FACTORES INTERNOS

- **En relación al puesto**
 - Conocimiento
 - Satisfacción
 - Superación
 - Recursos
- **En relación a los prestaciones**
 - Remuneración
 - Conocimiento de prestaciones
 - Beneficios

¹⁰ Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad

- Prestaciones adecuadas
- **En relación al Jefe inmediato**
 - Respeto y trato
 - Apoyo, enseñanza y asesoramiento
 - Desarrollo laboral
 - Capacitación
 - Opiniones
- **En relación a los compañeros**
 - Ambiente sano y mutua ayuda
 - Trato
 - Confianza
 - Apoyo y colaboración
- **En relación a la integración familia – trabajo**
 - Tiempo
 - Integración
- **En relación a la capacitación**
 - Capacitación para desarrollo
 - Preocupación en la capacitación

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de

actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.¹¹

1.9. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del Clima Organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

1. Comunicación:

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

2. Conflicto y cooperación:

Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

3. Confort:

Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

4. Estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia,

¹¹ Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Idalberto chaivenato

versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

5. Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6. Innovación:

Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

7. Motivación:

Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

8. Recompensa:

Es la medida en que la organización utiliza mas el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

9. Remuneración:

Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

10. Toma de decisiones:

Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones .analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.¹²

Existen variables dentro del concepto de clima y entre estas podemos enunciar:

- Variable de ambiente físico (espacio , condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan)
- Variables estructurales(tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores)
- Variables de ambiente social (compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las areas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos)
- Variables personales(aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivos)
- Variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, buena cara, rotación)

Las variable mencionadas anteriormente son todas son todas aquellas percepciones que tienen los empleados de la empresa sobre la organización, ya que el concepto del clima se percibe desde lo que el individuo piensa y siente de su lugar de trabajo.

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta

Todas estas percepciones marcan el comportamiento y desarrollo laboral de una empresa.

¹² Litwin ,G , Stringer, C. En kolb, D. Psicología de las organizaciones . Edit Prentince Hall.
Mexico 1999

De la misma manera, el CO, se caracteriza por lo siguiente:

1. El clima tiene cierta permanencia en las organizaciones. Se puede contar con una excelente disposición interna pero puede sufrir perturbación con el tiempo dependiendo de decisiones que se toman o cambios drásticos que sufre la empresa.
2. El clima afecta los comportamientos individuales y grupales de la organización. Un buen clima dispone a trabajar mejor y da como resultado productividad y desarrollo, pero por lo contrario, un mal clima indispona a los trabajadores y no hay respuesta a excelentes resultados.
3. El clima organizacional repercute en el comportamiento de la organización y afecta el sentido de pertenencia. Una empresa con buen clima propicia las posibilidades de aumentar la confianza de los trabajadores y hacerlos sentir parte de la organización.
4. Aquí el clima se afecta por el comportamiento de los miembros y las actitudes rivales que se encuentran. Un comportamiento negativo significa insatisfacción por el clima y se percibe con actitudes de descontento tales como la desmotivación. Falta de interés en el trabajo y críticas. Igualmente es afectado el clima por la mala dirección, políticas, valores morales. Despidos e incertidumbres.
5. Temas como el ausentismo y rotación excesiva indican mal clima organizacional.¹³

Entendemos bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

¹³ Schneidery Hall , Edición 1982

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional.(estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

A continuación me permito realizar una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

1. Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición

orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad:

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensa:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos "reclamamos" reconocimiento adicional.

4. Desafío:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares:

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad:

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

La percepción se define como la "sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos" y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de sus colaboradores.

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado Clima Organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por "desapercibido" que parezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el

corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional.

Lograr en la empresa un excelente clima organizacional necesariamente está acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas, a como se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la Organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad del Clima Organizacional de nuestra empresa, y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el Clima Organizacional, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas

o que pudieran ser en cierto grado, causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.¹⁴

1.10. DIAGNÓSTICO DE LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES LABORALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL – AGENCIA AREQUIPA

Star Computer S.A. es conocida como una de las empresas de informática más antigua de la Ciudad de Arequipa es una de las empresas con mayor garantía tanto en sus productos como en los servicios que ofrece como por ejemplo la garantía de por vida que se da a los equipos de computo ya sean (computadoras de escritorio, laptop, impresoras, proyectores etc.) buscando la plena satisfacción de sus clientes.

1.11. HIPOTESIS

Dado que, actualmente el clima organizacional es un factor que esta generando inconvenientes en la identidad de los trabajadores, es probable que, realizando el presente trabajo podamos determinar que factores estan influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A. Arequipa.

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

- Razón Social:

Nombre de la Empresa:	STARCOMPUTER S.A.AREQUIPA
Domicilio Fiscal:	Calle Rivero 109-113 Cercado Arequipa
Ruc:	20413920702
Representante Legal:	Rommel Rodríguez Rodríguez
Teléfono:	228888
Dirección Electrónica:	www.starcomputer.com.pe

¹⁴ William Jiménez Lemus Administrador de Empresas. Docente en las áreas de Administración general, Gestión Humana, Evaluación de Proyectos – Plan de Negocios, y Contabilidad.

2.1. Breve Reseña Histórica

Todo comenzó con el nacimiento de las computadoras en el mundo, en el Perú empezó a tomar auge en la década de los 80, así que un grupo de estudiantes entusiastas percibieron la gran oportunidad de negocio que se les presentaba, es así que se decide formar una empresa dirigida a la comercialización de computadoras personales, con el nombre Star Computer S.A. Arequipa.

La filosofía de la organización, siempre va a estar dirigida al servicio y atención al cliente, y el personal tiene claro que la venta no acaba cuando se entrega el equipo, si no que comienza cuando el cliente necesita servicio y apoyo.

1. Misión

Hacer todo lo posible para que los clientes tengan en su mente que Star Computer S.A. Arequipa, no solo es una empresa que vende tecnología, si no que su principal valor es el servicio y apoyo que les pueden brindar.

2. Visión

Posicionar el nombre de Star Computer S.A. Arequipa en el mercado de Arequipa, con el fin de tener franquicias en otras ciudades del Sur del Perú y así lograr la expansión empresarial.

2.2. Código de Ética y Conducta

La integridad y la ética es una parte significativa de la manera en la que realizaremos nuestros negocios. Actuar con un fuerte sentido de integridad es crucial para mantener la confianza y la credibilidad de los clientes, asociados, empleados, accionistas y otros grupos de interés.

Crear un entorno de transparencia en la realización de los negocios constituye una alta prioridad para la empresa. El Código de Conducta y Ética en la Empresa es la promesa para actuar con honestidad e integridad en las ventas en el mercado. Esperando que la compañía desarrolle su

actividad de acuerdo con los principios establecidos en este Código y que todos, desde los miembros del Consejo de Administración y del Equipo de Dirección Ejecutivo a cada empleado individual, serán responsables de cumplir estas normas. Nuestro Código de Conducta y Ética en la Empresa contiene normas respecto a las responsabilidades individuales y entre miembros de la misma categoría así como responsabilidades para los empleados, clientes, proveedores, accionistas y otros grupos de interés y comprende:

Cumplimiento con las leyes, normas y reglamentos (incluyendo las normas sobre uso de información privilegiada)

Protección y uso adecuado de los bienes de la compañía.

Trato con respeto de los empleados de nuestra empresa

Resolución de los conflictos de interés

Promoción de revelaciones completas, fieles, exactas, oportunas y comprensibles en los informes financieros y otras comunicaciones públicas

Protección del medio ambiente.

Alentar el suministro de informes sobre cualquier comportamiento ilícito o no ético.

2.2.1 Análisis de la Industria

2.2.1.1 Tamaño del mercado y mercado potencia

Está definido por todas aquellas áreas dentro del país que utilizan equipos de cómputo ya sea para realizar algún trabajo o motivo de distracción, además de aquellas que tienen exceso a Internet; básicamente la computadora es adquirida por las familias los estudiantes y las empresas para poder acceder a los sistemas de información de la red, éste es el mercado potencial, las edades que

mas fluctúan los requerimientos de los equipos de computadoras son las edades entre los 12 años y 35 años aproximadamente ya que éstas son las edades que más necesitan los equipos, en caso de los jóvenes es utilizada para estudiar, para poder tener acceso a la red y cumplir con los requerimientos universitarios que sus estudios demandan; y en caso de la gente mayor para poder trabajar en sus negocios y todo lo que se refiere a los requerimientos del mercado, el poder acceder a mercados nuevos por medio de la red.

2.2.1.3 Evolución del sector

El sector de computo evoluciono en los años de 1985, en el mercado objetivo en esas fechas era el mercado corporativo o el mercado empresarial más que a las familias como ahora se venden, por que en aquellas fechas adquirir un equipo de computo era un lujo, inicialmente una computadora ocupaba un cuarto entero de una oficina para poder tener la base de datos, era increíble la infraestructura para poder manejar un sistema de computo en una empresa, obviamente era muy costoso tener una computadora, de un nivel específicamente en los bancos por el tema del tamaño pero era necesario. Esto ha ido evolucionando en el tiempo ya que los tamaños no son como los de aquellos años, luego se empezó traer equipos más pequeños aun cuando éstos eran costosos, pero empezó a extenderse en Arequipa en el 1992 cuando llegaron las conocidas computadoras AT y XT que fueron los primeros equipos de escritorio que empezaron a adquirir muchas empresas para sus negocios, durante estos años se dio mayor fuerza a la compra de estos equipos del sector empresarial, donde muchas empresas adquirirían estos equipos para poder satisfacer las necesidades de las empresas bancos e industrias con el fin de manejar su contabilidad, ese era el objetivo más importante de la computadora dentro de las empresas, en 1999 empezaron a entrar las computadoras más pequeñas no solo en tamaño y entraron los equipos las conocidas

Pentium I, II, III, IV, fue toda una revolución en las computadoras ya que eran equipos mucho más rápidos sistemas de cómputos muchos dinámicos como son el diseño de Windows en esquemas de pantallas por medio de ventanas que los creo la Microsoft para poder hacer las maquinas más dinámicas y que todas las personas puedan tener acceso a estas de manera que puedan ser más fáciles y manejables como no ocurría en años anteriores entones, en el 2004 salieron las Pentium IV posteriormente salieron en el año 2005 las core dúo, las coros cam, a partir del año 2010 las core I5 las Core I7 estos equipos en Intel y en amd athlon 64, Phenom x3, Phenom x4 se que son las más grandes computadoras en cuando a velocidad se refiere. La evolución del sector ha ido cambiando el sector empresarial que se dio en el 85, ya no solo se vende a empresas si no a todas las familias y a todas las personas que necesitan de una computadora porque esta se ha vuelto una herramienta esencial principalmente por motivos de trabajo, acceder a los sistemas de información del Internet y comunicación.

2.2.1.4 Tendencias del sector

La tendencia del sector es que las computadoras personales están disminuyendo de tamaño y esta tendencia de sector se está dando a un punto que realmente va a empezar a tomar una forma muy practica en el sentido de porte del tamaño que se va a empezar a vender, si antes se vendían 100 computadoras y 1 laptop la tendencia es a cambiar esa figura, ahora será vender 80 a 85 laptops y un promedio de 15 computadoras de escritorio, la gente adquirirá productos más pequeños como son las laptops antes que comprar equipos grandes de escritorio que inicialmente se vendían y esto está ocasionando específicamente tener la posibilidad de tener menos carga en el maletín para poder transportarla y un beneficio adicional para el cliente.

2.2.1.5 Crecimiento potencial

El crecimiento potencial se divide en dos partes la parte empresarial y la parte consumidor final o familia.

La parte empresarial es un sector que está en un crecimiento potencial por que muchas empresas que están generando mucha información en la base de datos de alta capacidad tienen que tener una seguridad del resguardo por esta información por lo tanto, es necesario tener equipos que nos den la seguridad de guardar toda esta información y obviamente las empresas que venden estos equipos, que son los servidores, tienen ciertas tecnologías especiales para poder cumplir estos requerimientos, como por ejemplo los bancos son empresas que cada día aumentan la clientela, los ahorros que manejan son mayores, estas empresas realizan transacciones todos los días, y toda esa información debe ser guardada a una base de datos o aun disco duro ,como se dice, es increíble la cantidad de información que se maneja en un banco día con día, esta información es guardada en la base de datos ya que el cliente puede solicitar información en cualquier momento.

El crecimiento potencial por parte de las empresas está dado por ese lado por el resguardo y seguridad que necesitan, y obviamente las empresas de cómputo están trabajando muchísimo para mejorar la tecnología de alta seguridad y maneras de guardar información para las empresas.

Por el lado de las familias el crecimiento potencial, básicamente está dirigido al sector estudiantil, al sector de las edades entre los 12 y 35 años ya que es la edad en que la mayoría de personas o el mercado económicamente activo tienen que adquirir de una manera necesaria un equipo de cómputo para poder acceder a sus sistemas de información, se considera que por cada familia anteriormente, se tenía

solo una computadora, ahora este esquema está cambiando ya que hay un mercado potencial que está empezando a crecer, por familia no tendrán solo una computadora si no que serán 2 o 3 dependiendo del número de hijos, ya sea esta una computadora de escritorio, o una laptop, esto se va a empezar a proliferar la misma tendencia que se ha generado con los celulares ,por dar un ejemplo.

2.2.1.6 Infraestructura

En la actualidad el mercado se encuentra en un proceso de crecimiento por lo que actualmente la demanda está casi satisfecha por la oferta generada, considerando que este mercado tiene una proyección de crecimiento por el avance tecnológico y por la necesidad casi primaria de las familias y personas en obtener un equipo informático de última generación, esto implica que es un mercado emergente la que quizás a futuro puede llegar a saturarse.

Actualmente tenemos a otras empresas importadoras en el mercado nacional como son: PC link, máxima Internacional, Impulso informático, Compu-Diskete, estos son los que tienen mayor representatividad en el mercado por su volumen de importaciones.

- Cabe señalar que en el mercado se distribuyen computadoras compatibles las cuales se ensamblan o fabrican en el país pero con auto partes que se importan de otros países (como China, Estados Unidos, Singapur), sin embargo los equipos portátiles como las Laptop, impresoras, scanner, y otros son productos directamente fabricados por las marcas y se importan para su distribución directa al consumidor final.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis del entorno – Análisis P.E.S.T.E POLITICOS

- **Legislación actual y futura en el mercado local:**

Son leyes y normas que regulan en cierta manera el mercado, como los impuestos, aranceles IGV. Derechos de propiedad, etc.

- **Legislación internacional:**

En la legislación Internacional y Nacional existen varios tipos de convenios y normas, así como disposiciones acordadas Internacionalmente y Nacional.

- **Procesos y entidades regulatorias como INDECOPI y OSINERG:**

Que se encargan de velar por los intereses de los consumidores para que no existan abusos por parte de los vendedores, ya sea por el factor precio o calidad.

- **Políticas gubernamentales:**

El gobierno puede hacer subsidios a los productos que ellos van a importar, así como lineamientos sobre los derechos como industria, leyes como las ambientales, etc.

- **Políticas de comercio exterior:**

Si no existiera muchas barreras de comercialización seria más factible el poder importar productos de computo a una menor tasa arancelaria, logran así que las empresas formales puedan competir

en precios con aquellas empresas informales que día a día captan con mayores consumidores sin la lograr la garantía requerida

- **Regulaciones y Protección Ambientales:**

Si se piensa en exportar, algunos países con normas más rigurosas, sólo aceptan aquellos productos que hayan certificado las normas ISO 9000 y 14000, referidas a calidad y medio ambiente respectivamente.

- **Políticas de Impuestos:**

Las políticas de impuestos están normadas por el Estado mediante leyes. Tenemos impuestos sobre las ventas que es el impuesto real sobre la venta de computadoras. IGV. Impuestos como el de la renta, aranceles al importar y exportar, etc.

- **Ley de la aplicación del contrato.**

Protección al consumidor, e incumplimiento de contrato penado por la ley N° 27785 Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

- **Legislación aduanera:**

La regulación normativa siempre ha tenido por objeto el efectuar un control aduanero cuidadoso sobre las importaciones, controlando que toda la mercancía sea legal.

- **Estabilidad política:**

Es importante ya que, al haber estabilidad dentro de un país, hace que las empresas locales, nacionales e internacionales, opten por la inversión en nuestro país como una alternativa de beneficios y desarrollo de las mismas lo cual crea empleo y por ende un desarrollo sostenido en la economía del país.

ECONOMICOS

- **Situación económica local**

Desarrollo económico (mayor producción, competitividad, rentabilidad)

- **Asuntos generales de impuestos**

Todo producto o servicio por medio de organizaciones o instituciones privadas en su totalidad están obligados y normados por ley de efectuar pagos de impuestos, aranceles, etc. Por derecho de comercializar dichos productos a los consumidores locales, nacionales e internacionales.

- **Impuestos específicos de los productos y servicios**

Para nuestro caso vendría a ser la comercialización de productos, ya sea como venta hacia los clientes finales, ó como la compra de insumos, repuestos, equipos, etc. Para los cuales existen:

- Impuesto general a las Ventas (IGV)
- Impuesto a la Renta

- **Desarrollo económico**

El desarrollo económico en nuestro país a incrementando propiciando así una sostenibilidad económica en nuestra ciudad como Arequipa, que a la vez como región también ha logrado un excelente desarrollo económico por parte de las empresas mineras y de distintos rubros que forman parte de los ingresos locales por medio como ya vimos de impuestos , etc.

Que para nuestro rubro que es el de de la informática, venta de computadoras personales de escritorio laptops, y suministros de última generación. Es beneficioso ya que son indispensables.

- **Impuestos:**

La empresa está destinada al pago que fija el gobierno con el fin de promover el desarrollo económico, sobre todo porque a través de éstos se puede influir en los niveles de asignación del ingreso entre la población, ya sea mediante un determinado nivel de tributación entre los distintos estratos o, a través del gasto social, el cual depende en gran medida del nivel de recaudación logrado.

- **Tipos de cambio:**

El tipo de cambio es una nueva variable que afectará a las empresas que tienen que comprar sus insumos en dólar en el momento que se mueve tanto el tipo de cambio, hay un impacto muy fuerte en los costos, para las empresas.

- **Tasas de inflación:**

La población reduce el consumo de bienes y servicios porque los precios de los bienes aumentan y ellos permanecen con un mismo salario, a su vez, las empresas, no saben a cuánto vender su producción.

- **Aranceles:**

Ya que este es un impuesto exigido por el gobierno a los productos extranjeros al momento de ser importados.

SOCIALES

- **Tendencias de estilo de vida, opinión y actitud del consumidor:**

La opinión y la actitud en la que hoy en día tiene el consumidor con respecto a los equipos de computo están en su más alto auge

ya que las computadoras se han vuelto indispensables no solo para los padres que realizan muchas veces trabajos de oficina en casa, sino que también son los jóvenes que se encuentran en edades que fluctúan entre los 12 y 23 años de edad ya sea por el colegio o la universidad, que día a día se vuelven más exigentes los requerimientos al momento de hacer una presentación de algún trabajo o proyecto.

- **Punto de vista de los medios**

Por su parte los medios también califican y expresan las informaciones obtenidos por medio de entrevistas realizadas a diferentes empresas del mismo rubro u actividad, con el fin de proporcionar opciones de compra así como de calidad y garantía para los diferentes Status en la sociedad.

- **Imagen de la marca, la tecnología y la empresa**

En cuanto a la marca: Los productos son registrados como propiedad de la empresa Star Computer S.A.Arequipa, pero sus componentes y demás materiales usados para su elaboración son de diversos abastecedores locales, nacionales e internacionales de pendiendo del producto.

La tecnología: Si bien es cierto la tecnología propiamente dicha no la producimos nosotros pero si la adquirimos, ósea la importamos.

La empresa: Como empresa queremos posicionarnos en el mercado como líderes en el segmento de informática, venta de computadoras personales de escritorio laptops, y suministros de última generación. Buscando la plena satisfacción de nuestros clientes, no solo buscamos vender un equipo de computo si no brindarles un beneficio adicional que es el de pos venta “servicio técnico de por vida”

- **Movilidad social/ laboral**

La movilidad social es aproximada en este caso a partir de los cambios en las posiciones que los trabajadores, y de esta manera los ingresos disponibles de estos

- **Educación:**

Es importante que brindemos seguridad a los usuarios de las computadoras, nosotros al vender un equipo de cómputo, este va con un programa de protección al menor, para que este tenga limitaciones al querer ingresar a páginas que no son aptas para ellos, de lo contrario la empresa podría ser sancionada.

- **Moda y tendencia:**

Es claro que la tendencia con base a los equipos de cómputo, serán cada vez más novedosos con una tecnología más avanzada con la que hoy en día contamos, anteriormente podíamos apreciar un cambio en los equipos en un periodo mayor al año, hoy en día las mejoras tecnológicas se dan en un periodo menor al del año. Es por este motivo que nos atrevemos a decir que el giro que tendrán las computadoras a futuro serán para el beneficio único y exclusivo del consumidor, buscando poder satisfacer todos sus requerimientos no solo en la parte de software, sino también como vemos en la parte de hardware.

- **Actitudes ante el trabajo carrera y ocio:**

Es claro que teniendo un equipo de computo podemos estar en un nivel más competitivo en el mercado laboral, ya que nos mantenemos más informados de todos los acontecimientos que suceden en el mundo, pero también tenemos que rescatar que no solo nos sirve para poder realizar trabajos laborales ya sean de empresas, de colegios o universidades, sino que también es un

medio de recreación ya que se puede contar con juegos individuales, juegos en red, todos estos buscando la recreación y del consumidor. Y las empresas deben estar pendientes de todos estos requerimientos buscando siempre la satisfacción de los consumidores finales.

TECNOLÓGICOS

- **Desarrollos tecnológicos competidores:**

Si los competidores utilizan nuevas y mejores tecnologías a las nuestras, nos veremos obligados a realizar investigaciones, estudios de innovación, nuevos sistemas de información, que sean capitalizados periódicamente con el fin de estar preparados para tomar decisiones con nuestros productos.

- **Tecnologías/soluciones sustitutas:**

El desarrollo continuo de la tecnología y productos sustitutos como por ejemplo los “Black berry”, Tablet, Ipod etc. obligan a la empresa que se reinvente continuamente.

- **Información y comunicación e Internet:**

Los avances de la tecnología y los medios de comunicación, exigen que la empresa se adecue a estos cambios tecnológicos, y realicen ventas y propagandas virtuales.

- **Mecanismos/tecnología de compra:**

La tecnología se ha desarrollado tanto últimamente, que las empresas tienen que ir a la par con ésta y conocer las tendencias para la compra, por ejemplo por medio del Internet.

- **Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes**

La evolución económica de las sociedades está ligada a un proceso de cambio tecnológico en sus aparatos productivos en el que los métodos y sistemas de producción y comercialización de bienes y servicios existentes son sustituidos por otros más eficientes o que introducen nuevos productos, para satisfacer las demandas crecientes o los nuevos patrones de consumo.

Este proceso de cambio tecnológico puede ser el resultado de un desarrollo tecnológico local o de un proceso de transferencia de tecnología foránea.

Los cambios tecnológicos que hoy se realizan en los aparatos productivos de los países menos desarrollados son introducidos en una alta proporción mediante la transferencia de tecnologías desarrolladas en los países más avanzados, con una escasa participación de tecnologías desarrolladas con las capacidades locales en ciencia y tecnología.

- **Nuevas invenciones y desarrollos tecnológicos:**

Las empresas deben analizar constantemente los nuevos desarrollos tecnológicos e invenciones, para que sus productos en venta no resulten obsoletos, ya que la industria de computadoras evoluciona constantemente.

- **Cambios en la tecnología de información**

La tecnología de la información cambia periódicamente por los avances tecnológicos que se dan en el mundo que son producto de una exhaustiva investigación y desarrollo de la ciencia aplicada para la eficacia en el desarrollo mundial, por lo que la empresa debe estar a la vanguardia de estos cambios.

ECOLÓGICOS

- **El nivel de contaminación creado por el producto o servicio.**

No se presenta ningún impacto negativo en la realización y/o servicio de venta de nuestro producto a nuestros clientes, pues se está tomando en cuenta las Normas Legales que determinan la viabilidad ambiental del proyecto.

- **Actitudes hacia el ambiente por parte del gobierno, los medios de comunicación y consumidores.**

Como bien sabemos y conocemos el Estado o Gobierno a través de la legislación incorpora leyes en el sector ambiental a las industrias en general, por lo que nuestra empresa debe tomar estas disposiciones de manera firme y responsable en todas las operaciones que se desarrollarán con una evaluación y control permanente de estas, así como a través de planes y actividades por parte nuestra. Ya que el Estado también lo hace por medios de comunicación, como los diarios, los anuncios publicitarios, marchas por la preservación ambiental, anuncios televisivos, etc.

- **Actuales y futuros cambios legislativos sobre el ambiente.**

La serie de normas ISO 14000 sobre gestión ambiental

ISO 9000 y 14000, referidas a calidad y medio ambiente respectivamente.

- Constitución política del Perú
Capítulo II. Del ambiente y los recursos naturales
- Ley general del ambiente ley N° 28611
- Reglamento de la ley marco del sistema nacional Estructural de la gestión ambiental
- Ley del sistema nacional de evaluación del impacto

Ambiental ley 27446

La serie de normas ISO 14000 sobre gestión ambiental

ISO 9000 y 14000, referidas a calidad y medio ambiente respectivamente.

- **Temblores y terremotos:**

Arequipa tiene una dramática e importante historia sísmica, como podemos observar en el cuadro adjunto, recogido del trabajo denominado "Los fenómenos naturales y la transformación de la arquitectura".

3.1.2 Análisis de Fuerzas Competitivas

3.1.2.1 Entradas de nuevos competidores:

En el cual de la competencia se tiene que tener en cuenta el negocio de distribución del equipo de cómputo que este ha ido aumentando considerablemente, con base a la gran demanda que hay en el Perú, anteriormente era muy difícil que todas las familias pudieran tener acceso a los equipos de cómputo.

Actualmente esta escena ha cambiado porque también ha aumentado el crecimiento de la oferta en proporción a la demanda, en ese sentido el mercado de computadoras en el sector de Arequipa se ha intensificando ya que ha crecido considerablemente.

Existen actualmente más de 500 empresas, medianas y pequeñas que están involucradas en la distribución del equipo de cómputo, en las cuales básicamente el 30 – 40% de ellas son informales, cuando hablamos de informales nos referimos a aquellas que no compran el producto directamente del distribuidor por medio del canal de la marca y simplemente realizan el trabajo de contrabando por medio de Bolivia y Chile y esto hace que exista un mercado poco imparcial, heterogéneo ya que los encontramos en dos brechas de distribuidores, uno con precios obviamente muy bajos, pero con la

incertidumbre de que los equipos no tienen garantía, y por otro lado tenemos aquellos equipos con garantía pero con precios más elevados.

3.1.2.2 El poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es muy alto ya que en el mercado de computadoras a nivel nacional existen alrededor de 15 empresas importadoras las más importantes que son las que importan los productos al extranjero por intermedios de las marcas como anteriormente ya los mencionamos, éstas tienen sus oficinas en el Perú y distribuidores en todos los Países del mundo como son: IBM, SONY, LG, HP, Edson, Creative, todas estas marcas tienen sus oficinas aquí en el Perú.

Los que hacen el trabajo de importación son los mayoristas que vienen hacer nuestros proveedores en el sentido de que los importadores prácticamente son 3 y estas empresas se encuentran en Lima como Action Tech Data y Intcomex que son las más grandes y son con estas 3 empresas que tenemos una fuerte capacidad de negociación porque básicamente la demanda es tan amplia que tenemos capacidad de negociar por volumen y de esta manera tener mejores precios, se negocian con ellos en base a las cantidades y ellos respetan el canal de distribución que en este caso son: los de proveer los equipos de cómputo y la empresa se encarga de hacer la distribución del cliente final y este respeto por el canal de negociación hace que tengamos precios más manejables.

3.1.2.3. Desarrollo de productos sustitutos:

En realidad en esta rama no hay productos sustitutos pero si se está basando en las mejoras tecnológicas, por ejemplo hasta hace unos años atrás se vendían los monitores o monitores cuadrados RP como se los conoce. Se vendían a gran cantidad con respecto a los monitores LCD, y el equipo sustituto a estas pantallas ha sido el LCD y no porque haya sido sustituto sino por que la tecnología ha

mejorado el modelo de televisor de pantalla ,prácticamente los cambios de los productos que se influyen esto da prácticamente la mejora tecnológica como de equipos más grandes pasándose a equipos más pequeños por ejemplo antes una Laptop pesaba 3 kilos ahora están pesando menos de 2 kilos y buscan la forma de tener equipos más ligeros para la comodidad de los clientes. Entonces en esta rama no existen productos sustitutos el único producto sustituto que podría ser es la máquina de escribir que es lo que se ha evolucionado a la computadora pero actualmente, ya no venden máquinas de escribir.

Dentro de esta rama de productos sustitutos basándose en el desarrollo de tecnología, se podría hablar de los palmtop, Notebook, Tablet, Ipod etc. o computadoras de mano, pero estos equipos tienen costos elevados en el mercado y no tienen todos los beneficios de una computadora.

3.1.2.4. El poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores es muy alto debido a la alta competencia que existe, ya que hay mucho acceso a la información y al acceso de las computadoras, muchas personas ofertan a los puntos de venta y en la cual encuentran que hay muchas variables de productos de equipos pero hay un gran desarrollo del conocimiento por parte del consumidor. Antiguamente los compradores no conocían mucho de computadoras y eso era una fortaleza para las empresas, sin embargo esto ha ido cambiando con el tiempo ya que las personas se informan más acerca del producto que desean, exigen más y saben bien lo que desean adquirir, y si no conoce sobre el tema, éstos buscan asesoría sobre el producto que va a comprar para salir satisfechos con su compra, por tal motivo el poder de negociación es muy alto y más aun por el nivel de competencia que existe en el sector.

3.1.2.5. Rivalidad entre las empresas que compiten en el mercado:

En el sector de cómputo existe mucha rivalidad debido a que hay dos factores que se ponen en juego en el momento de buscar más clientes uno es el precio y el otro es la garantía, muchas empresas formales que cumplen con los procedimientos de compra a los canales autorizados por las marcas como son: Intel, HP, LG, el factor precio suele ser mas a alto que los empresas informales que son aquellos que importan los productos de manera ilegal o de contrabando, pero estas últimas se ven afectadas por la garantía ya que las marcas ya mencionadas no la dan aquellos productos ingresados al país de manear ilegal, por lo tanto podemos decir que el mercado se ha dividido en dos ramas, aquellos clientes que buscan precios y aquellos que buscan garantías.

Ahora se ha comprobado que la gente compra mas por garantía que por precio, en el sentido de que muchas empresas se dedican más al a garantía de los productos que van a ofrecer ya que ofrecen productos que no tengan defectos que al momento de comprar un equipo no tengan la angustia que les va a falla y tener la garantía del caso.

3.1.3 Análisis de la oferta

3.1.3.1. La competencia directa:

La competencia directa de las computadoras básicamente está enfocado a empresas de sector formal, no contamos con sector informal ya que es muy amplio y no vamos a poder competir contra a ellos.

La competencia en el sector de las empresas está prácticamente vinculada al factor precio y garantía todas estas las empresas en la competencia directa ofrecen muchos mayores beneficios, digamos hay mucha rivalidad cuando se refieren a ventas a nivel de gobierno como ventas a las empresas, básicamente todas las empresas

tratan de dar lo mejor de sí, entre ellas mayor tiempo de garantía, cursos de capacitación, mientras mayor compras hagas más puntos ganas, descuentos si hay compras en cantidades, y todo un esquema de promociones, la competencia directa es fuerte en el sector formal, en el sector informal la competencia está vinculada al sector precio ya que éstos no ofrecen garantía ni mejores beneficios para el consumidor.

- ❖ Star Computer actualmente tiene 15 % del mercado Arequipeño
- ❖ Upgrade tiene 11% de mercado
- ❖ Saga Falabella 23%
- ❖ Ripley 23%
- ❖ Estilos 13%
- ❖ Avelino y Nova Center tienen el 10%
- ❖ Otros 5%

Fuente: Estudio realizado por Star Computer año 2011.

3.1.3.2. Factores claves éxito en el sector:

Los factores claves para el éxito del sector engloba básicamente a que las empresas deben enfocar todos sus procesos a la satisfacción del cliente en ese sentido trabajar en equipo las empresas para que todos los trabajadores que laboran allí puedan enfocar sus esfuerzos y sus procedimientos a la satisfacción plena del cliente, muchas empresas valoran mucho mas el factor de costos internos o costos operativos, en caso de algunas empresas prefieren gastar mas para tener la satisfacción del cliente asegurada .

4. ANÁLISIS ESTRATEGICO

4.1 Matriz FODA

Tabla 2 Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 28 años de experiencia en el mercado 2. Amplio prestigio en el sector corporativo 3. Buena infraestructura (equipos, muebles y enseres) 4. Personal técnico capacitado 5. Buen prestigio con los bancos y proveedores para líneas de crédito 6. Capacidad financiera optima 7. Posicionamiento en el mercado 8. Buena ubicación del área comercial 9. Personal comprometido 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ubicación de las áreas impide una buena comunicación y servicio al cliente 2. Costos operativos altos y por tanto los costos suelen ser altos 3. El área de ventas no es propio 4. Nivel académico de personal de ventas limitado 5. La toma de decisiones esta manejada por la familia, que son accionistas 6. Limitación de personal
OPORTUNIDADES (O)	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda para obtener equipos informáticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuestros 28 años de experiencia nos dan la posibilidad de aprovechar el crecimiento de la demanda futurista del 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento de la demanda obligara a la empresa a mudarse a un local con mejores

<p>(familias)</p> <p>2. Crecimiento del mercado corporativo que requieren equipos informáticos (minería)</p> <p>3. Riesgo país está disminuyendo y el país está creciendo</p> <p>4. Mas personas tienen acceso a líneas de créditos inmediatas con bancos (tarjetas de crédito)</p> <p>5. Ingreso per cápita más alto</p>	<p>rubro.</p> <p>2. Nuestro personal capacitado será indispensable para cubrir los requerimientos corporativos.</p> <p>3. Considerando que el riesgo país esta disminuyendo nuestra empresa podrá tener mejores alternativas financieras</p> <p>4. Las tasas de interés van a disminuir por lo tanto nuestra infraestructura hará posible el crecimiento de nuestra cartera</p>	<p>instalaciones</p> <p>2. El riesgo país al estar disminuyendo ayudara a que las tasas de interés disminuyan y nuestra moneda</p> <p>3. El crecimiento del sector corporativo (minería) ayudara a que el PBI nacional este en constante</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>1. Crecimiento del mercado informal</p> <p>2. Volatilidad del dólar en el mercado</p> <p>3. Incertidumbre de los factores macroeconómicos</p>	<p>FA</p> <p>1. El tiempo de experiencia de la empresa ayudara a combatir el mercado informal por medio de ofrecer</p> <p>2. La moneda nacional está tomando mayor fortaleza sobre el dólar</p> <p>3. El posicionamiento de la</p>	<p>DA</p> <p>1. Se puede tener un alto riesgo de q el mercado informal tome fortaleza debido a sus bajos costos</p> <p>2. El no tener un local propio pone en riesgo su permanencia comercial debido a q</p>

os	empresa en el mercado y	la volatilidad del dólar pueda
4. Crecimiento de la competencia como empresas multinacionales (Saga, Ripley, Tottus, etc.)	el buen prestigio ante los bancos y proveedores ayudaran a combatir los factores macroeconómicos que puedan presentarse en su momento	3. Las empresas multinacionales (Saga, Ripley) van a tomar importancia en el mercado debido a sus financiamientos.
5. Tratados de libre comercio	4. Nuestro recurso de personal técnico capacitado nos llevara a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto al servicio personalizado de garantía (mantenimiento de por vida)	4. Nuestra poca capacidad financiera no permite invertir en mayor cantidad de personal siendo este un riesgo para competir con las multinacionales.

CAPITULO II RESULTADOS

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

1.1. TÉCNICAS

En el proceso de la investigación se utilizó en primer lugar, para La Investigación Documental la técnica de Observación Documental y para La Investigación De Campo Aplicaremos La Técnica De La Encuesta.

1.2. INSTRUMENTOS

En el presente trabajo se empleó la técnica de observación, documental, cuestionarios y entrevistas.

2. CAMPO DE VERIFICACION

2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

El presente estudio se realizará dentro del ámbito de la Ciudad de Arequipa en la empresa Star Computer.

2.2. UBICACIÓN TEMPORAL

La presente investigación se realizará en el periodo 2012

2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Dentro de las unidades de estudio se encuentra una parte de colaboradores de la empresa Star Computer S.A. Arequipa. La misma que está representada por 28 Colaboradores.

3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE DATOS

La información que se requiere para la presente investigación será recogida por el propio investigador, y el apoyo de cinco colaboradores, en cuanto a lo documental –dispositivos legales.



CAPITULO III

DIAGNOSTICO ACTUAL

1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA 3: INDICADOR DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	10	30.3	30.3	30.3
Regular	21	63.6	63.6	93.9
Bueno	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 1 Estructura de la organización



INTERPRETACIÓN

En la empresa debe de existir un clima organizacional bueno para hacer que el desenvolvimiento del personal se acreciente profesionalmente, en este nivel el personal de Star computer en cuanto a estructura organizacional es regular con el 63.6% mientras que un nivel bajo es de 30.3% y solo el 6.1% manifiesta que si hay una buna organización

TABLA 4: Análisis de Indicador Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	36.4	36.4	36.4
Regular	17	51.5	51.5	87.9
Bueno	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 2 Comunicación


INTERPRETACIÓN

La comunicación empresariales es vital para poder desenvolvemos en los centros de trabajo por ello en la empresa Star computer S.A. Arequipa, la comunicación entre compañeros y jefes es de regular con el 51.5%, mientras que una mal comunicación entre el personal es de 36.4% bajo y un nivel Bueno tiene el 12.1%, se tiene que mejorar para poder explotar mejor los intelectos de los empleados.

TABLA 5: Análisis del indicador Trabajo en Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	15.2	15.2	15.2
Regular	22	66.7	66.7	81.8
Bueno	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3 Trabajo en equipo


INTERPRETACIÓN

El trabajo en equipo se tiene que liderar sabiamente para poder cumplir las metas trazadas por los encargados y de la empresa en si, es por ello que en la empresa es de nivel regular el trabajo en equipo con el 66.7% mientras que con un nivel Bueno es de 18.2% y un nivel bajo con el 15.2% es decir no todos siempre ponen de su parte para cumplir las metas trazadas y eso repercute en su desempeño laboral, no cumpliendo con lo establecido en la planificación de trabajo.

TABLA 6: Análisis del indicador Capacitación, Recompensa y Estímulos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	11	33.3	33.3	33.3
Regular	20	60.6	60.6	93.9
Bueno	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4 Capacitación, Recompensa y Estímulos


INTERPRETACIÓN

En este indicador de **Capacitación, Recompensa y Estímulos** el personal busca la satisfacción profesional para poder desenvolverse muy bien y lograra ascensos progresivos, a demás que se debe de reconocer sus esfuerzos por ello los encuestados manifiestan que 60.6% tiene un nivel regular, mientras el 33.3% no se siente recompensado en las labores que realiza y por ello la insatisfacción, al final está el nivel de bueno con el 6.1%

TABLA 7: Análisis del Indicador Seguridad e Higiene

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	36.4	36.4	36.4
Regular	10	30.3	30.3	66.7
Bueno	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5 Seguridad e Higiene


INTERPRETACIÓN

Esta parte es importante dentro de la empresa ya que se ve cómo se desarrolla el personal en cuanto a seguridad, la higiene del área de trabajo siempre que se cuenta con los servicios e instalaciones necesarias y los recursos adecuados para el perfecto desenvolvimiento del personal por ello que manifiesta un nivel bueno con el 33.3%, pero el nivel bajo es malestar de los trabajadores que siente que les faltan enseres para que haya la seguridad e higiene completa por ello son el 36.4%, mientras que el 30.3% manifiesta un nivel regular.

TABLA 8: Análisis del indicador Calidad en el servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	11	33.3	33.3	33.3
Regular	16	48.5	48.5	81.8
Bueno	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 6 Calidad en el servicio

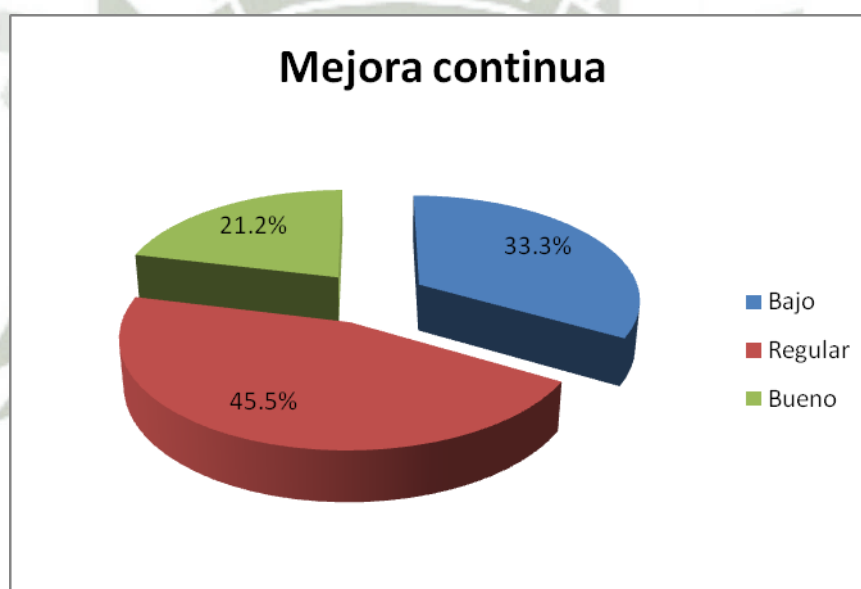

INTERPRETACIÓN

La calidad en el servicio se manifiesta en el personal ya que con una satisfacción profesional propia la cálida del servicio mejorar y ello se plasma en la satisfacción del cliente, además de evolucionar y entregar su trabajo en la medida del tiempo necesario por ello el nivel regular tiene el 48.5%, el nivel Bajo manifiesta una inconformidad en este sentido y son representados por el 33.3%, solo el 18.2% manifiesta un Noel de calidad de servicio bueno

TABLA 9: Análisis del indicador Mejora continua

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	11	33.3	33.3	33.3
Regular	15	45.5	45.5	78.8
Bueno	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 7 Mejora continua


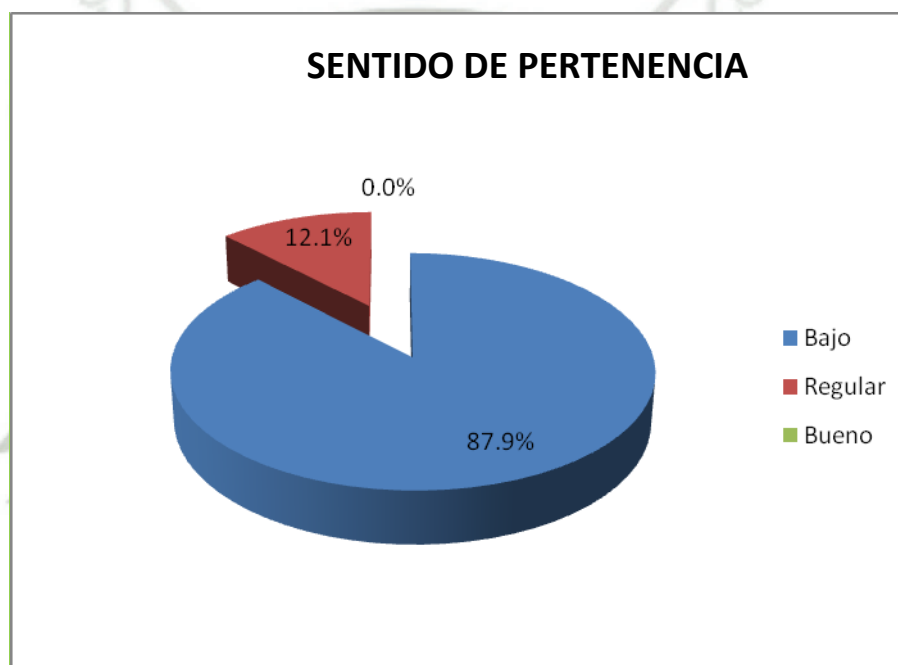
INTERPRETACIÓN

La mejora continua es la evolución del personal ya sea profesional o técnico, la capacitación constante hace que un empleado no se desfase con las tecnologías cambiantes en el área de computo por ello se debe estar a la vanguardia de la tecnología, el personal manifiesta un nivel regular con el 45.5%, mientras el nivel bajo se manifiesta con el 33.3% y la final esta los que creen que la capacitación continua es regular con el 21.2%.

TABLA 10: Análisis del Indicador Sentido de Pertenencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	29	87.9	87.9	87.9
Regular	4	12.1	12.1	100.0
Bueno	0	0.0	0.0	
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 8 Sentido de Pertenencia


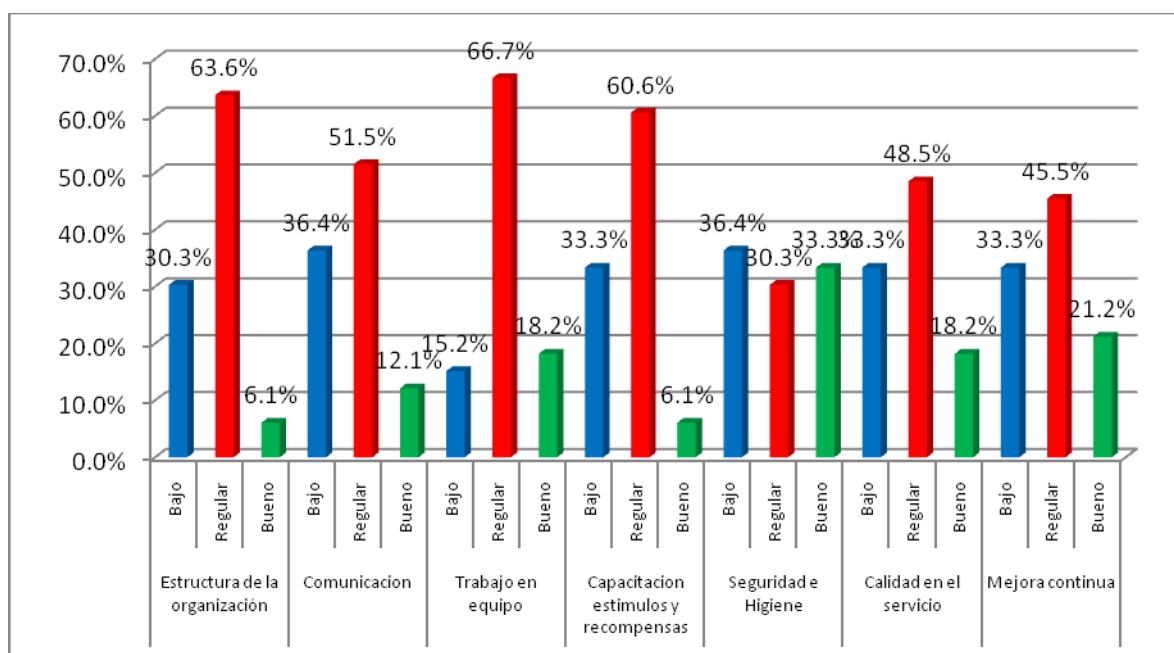
INTERPRETACIÓN

En este indicador el trabajador debe sentir identidad por la empresa en la cual labora y manifestar sus deseos de que la empresa crezca, la identidad empresarial es un detalle que marca y define al trabajador hoy en día, debe manifestar el confort de los deberes que realiza por ello el personal manifiesta el nivel bajo con el 87.9% mientras que el regular solo tiene el 21.1%. y el nivel bueno no tiene representatividad en este indicador.

Tabla 11 Factores del clima organizacional

		f	%
Estructura de la organización	Bajo	10	30,3
	Regular	21	63,6
	Bueno	2	6,1
Comunicación	Bajo	12	36,4
	Regular	17	51,5
	Bueno	4	12,1
Trabajo en equipo	Bajo	5	15,2
	Regular	22	66,7
	Bueno	6	18,2
Capacitación estímulos y recompensas	Bajo	11	33,3
	Regular	20	60,6
	Bueno	2	6,1
Seguridad e Higiene	Bajo	12	36,4
	Regular	10	30,3
	Bueno	11	33,3
Calidad en el servicio	Bajo	11	33,3
	Regular	16	48,5
	Bueno	6	18,2
Mejora continua	Bajo	11	33,3
	Regular	15	45,5
	Bueno	7	21,2

Grafico 9 Factores del clima organizacional



INTERPRETACIÓN

Lo que prima en Star computer es el trabajo en equipo, pero su nivel es regular y a nivel bueno manifiesta EL 18.2%, mientras que la estimulación y recompensa su nivel bajo es de 33.3%, al igual que al comunicación es baja con el 36.4%, y la seguridad e higiene en al empresa también es baja con el 36.4%, estos tres elementos manifiestan declive en el clima organizacional, la manifestación del clima organizacional es de tendencia baja en Star Computer

TABLA 12: Análisis de clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	24.2	24.2	24.2
Regular	18	54.5	54.5	78.8
Bueno	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 10 Clima organizacional


INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos de la encuesta se parecían claramente que la mayoría del personal se encuentra con un clima organizacional regular que es representado por el 54.4% ellos manifiestan que le falta bastantes mejores para que se un clima laboral bueno y se desenvuelvan mejor en las áreas de trabajo, la insatisfacción en esta área también es manifiesta con el 24.2% y al final tenemos a los de nivel bueno con el 21.2%

TABLA 10: Análisis de Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	36.4	36.4	36.4
Regular	13	39.4	39.4	75.8
Alto	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 11 Desempeño Laboral

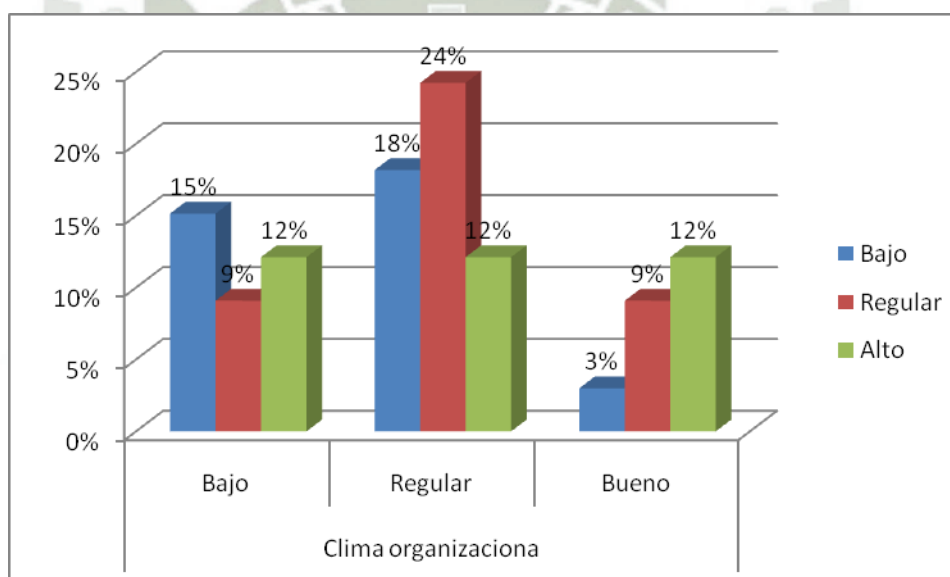

INTERPRETACIÓN

El desempeño laboran en esta empresa es de un nivel regular con el 39.4% mientras que una tendencia baja con el 36.4%, a falta de un buen clima organizacional no se pueden explayar las ideas ni la producción por ello esos nivel en cambio el nivel alto tiene un 24.2% es decir que pocos se sienten satisfechos realizando sus deberes ya actividades

ANÁLISIS DE CRUCE DE VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

		Desempeño laboral						
		Bajo		Regular		Alto		Total
		f	%	f	%	f	%	
Clima organizacional	Bajo	5	15	2	6	0	0	8
	Regular	6	18	8	24	4	12	18
	Bueno	1	3	3	9	4	12	7
Total		12	12	12	12	12	12	33

Grafico 12 ANÁLISIS DE CRUCE DE VARIABLES



INTERPRETACIÓN

En el cruce de variables se aprecia que existe un nivel de clima organizacional el cual manifiesta s que hay un regular desempeño laboral con el 24% mientras a menos clima organizacional menor será la producción laboral organizacional, y mejorando el clima se lograría grandes resultados laborales, en un nivel bueno mejora la producción laboral y el clima organización es compatible con la producción con el 12%

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Tabla 13 ANÁLISIS MEDIANTE LA CORRELACIÓN DE PEARSON Y COMPROBACION DE HIPOTESIS

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproxim ada ^b	Sig. aproxima da
Intervalo por R de intervalo Pearson	0,475	0,128	3,007	0,005 ^c
N de casos válidos	33			

Tabla 14 REGLA DE DECISIÓN DE PEARSON

ESCALA DE VALORES		
VALOR O GRADO		INTERPRETACION
DE	A	
	±0.00	Correlación Nula
± 0.01	0.19	Correlación muy baja
± 0.20	0.39	Correlación baja
± 0.40	0.69	Correlación moderada
± 0.70	0.89	Correlación alta
± 0.90	0.99	Correlación muy alta
	± 1.00	Correlación Perfecta

INTERPRETACIÓN

Al finalizar y analizar los datos se aprecia que el existe una correlación indirecta entre l clima organizacional y el desempeño laboral es decir a mejor clima organizacional los empleados producirán más y mejor, ya que muchos de ellos se sienten que no son tomados en cuenta o que no el valoran su trabajo por

ello la marginalidad laboral el valor encontrado mediante la correlación de Pearson es de 0.475 es decir la cual manifiesta un correlación moderada en cuanto al clima organización y su correlación indirecta en el desempeño laboral

El valor de $p=5\%$ ó 0.05, para la correlación de Pearson se tiene que cumplir la sentencia para que la hipótesis sea positiva $p= <0.05$ ó entre los valores de -1 y 1, por ende el valor obtenido esta dentro de los parámetros de Pearson lo cual manifiesta que es positiva la hipótesis planteada

La hipótesis es Dado que, actualmente el clima organizacional es un factor que esta generando inconvenientes en la identidad de los trabajadores, es probable que, realizando el presente trabajo podamos determinar que factores están influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A. Arequipa.



CONCLUSIONES:

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Star Computer, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

PRIMERA: Los componentes de clima organizacional manifiestan declives, es decir que hay falencias entre el grupo humano de trabajo, muchos de ellos están insatisfechos con las recompensas ya sean grupales o individuales, todas las organizaciones para obtener un alto grado de eficiencia se debe de trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, para ello el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de la empresa, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

SEGUNDA.- Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su desempeño laboral, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los empleados, con esto se considera que el aspecto económico es y será importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la empresa Star Computer.

TERCERA.- Como en toda empresa las promociones, ascensos, no se consideran justas debido al ambiente de trabajo que conllevan los trabajadores es regular y no perciben mucho estrés en el desarrollo

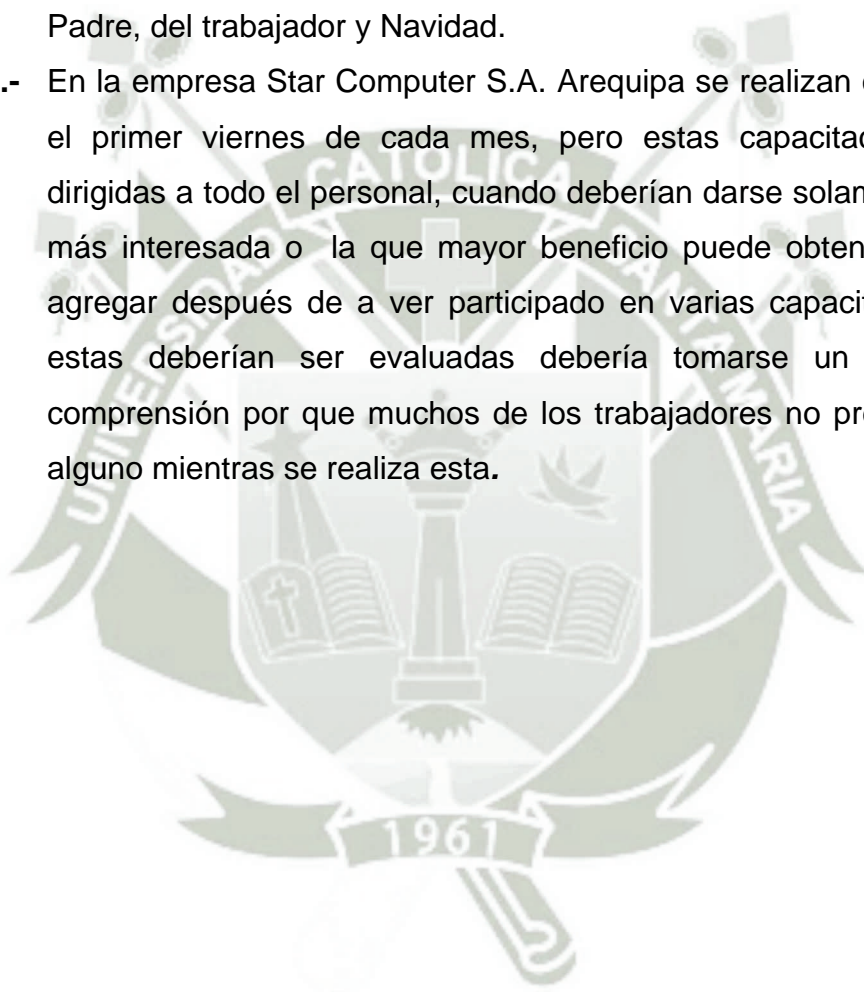
de sus labores. Por consiguiente, se muestra una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un mayor grado de insatisfacción por la falta de un buen sueldo, una supervisión intransigente, en los trabajadores, lo que provoca presión por: falta de políticas capacitación, desarrollo profesional y promociones de ascenso, lo cual genera que el trabajador se manifieste insatisfecho, la empresa de no corregir esta situación se puede producir una baja en la eficiencia organizacional, lo cual repercutirá en las conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva la cual permite manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. La empresa Star Computer es muy claro que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, este es máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad, el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

Cuarta.- la empresa Star Computer S.A. Arequipa manifiesta un grado endeble de errores administrativos los cuales se plasman en el personal de la empresa, muchos de ellos es la falta de comunicación entre el personal y el favoritismos de unos hacia otros esto repercute que los empleados tengan solo el compromiso económico mas no el compromiso institucional lo cual hoy en día es una arma de avance ya que un trabajador identificado con al empresa produce y rinde mas que uno insatisfecho económica y laboralmente.

Quinta.- Las actividades de confraternidad de la empresa Star Computer S.A.

Arequipa, siempre son bien recibidas por los trabajadores por que estos pueden compartir e interactuar con otras áreas de la empresa, el hecho de hacer equipos no por áreas ni afinidad, ayuda a que los trabajadores conozcan un poco más a sus compañeros de trabajo y puedan conocer habilidades y actitudes que en horas de trabajo no pueden darse. En la empresa mencionada anteriormente realizan cuatro actividades de confraternidad como es el día de la Madre, del Padre, del trabajador y Navidad.

Sexta.- En la empresa Star Computer S.A. Arequipa se realizan capacitación, el primer viernes de cada mes, pero estas capacitaciones están dirigidas a todo el personal, cuando deberían darse solamente al área más interesada o la que mayor beneficio puede obtener, podemos agregar después de a ver participado en varias capacitaciones que estas deberían ser evaluadas debería tomarse un examen de comprensión por que muchos de los trabajadores no prestan interés alguno mientras se realiza esta.



RECOMENDACIONES

En relación a los resultados obtenidos, se tiene las siguientes recomendaciones:

1. Más que apreciar éste análisis como una crítica destructiva hacia la empresa, el clima laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano.
2. Mejorar las políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso personal y profesional e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.
3. Mejorar y rediseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.
4. Reconsiderar las remuneraciones que recibe su personal, por uno más justo y equitativo capaz de cubrir sus necesidades.
5. Implementar beneficios sociales para que se conviertan en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva hacia la organización.
6. evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno a la organización.

CRONOGRAMA

TIEMPO ETAPAS	S	O	N	D
1. Elaboración del Proyecto.	x	x	x	
2. Presentación del Proyecto		x	x	
3. Revisión Bibliográfica	x	x	x	
4. Elaboración de Instrumentos		x	x	
5. Aplicación de Instrumentos	x		x	
6. Tabulación de Datos		x	x	
7. Elaboración del Informe		x	x	
8. Presentación del Informe				
9. Sustentación				x

BIBLIOGRAFIA

1. Introducción a los negocios en el mundo cambiante, cuarta edición, de Ferrell O.C. Hert. Geoffrey, Ramos Leticia.
2. Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
3. Chruden y Sherman, Administración de personal, C.E.C.S.A.
4. Abraham H. Maslow “Motivación y Personalidad”
5. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Idalberto chaivenato
6. Litwin ,G , Stringer, C. En kolb, D. Psicología de las organizaciones . Edit Prentince Hall. Mexico 1999
7. William Jiménez Lemus Administrador de Empresas. Docente en las áreas de Administración general, Gestión Humana, Evaluación de Proyectos – Plan de Negocios, y Contabilidad.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	HIPOTESIS
Estudio de los factores del Clima Organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A.- Arequipa.	OBJETIVO GENERAL Conocer mediante la presente investigación cuales son los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, obstaculizando un buen desenvolvimiento laboral.	VARIABLE INDEPENDIENTE Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos • Factores internos • Factores que miden el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y organización • Comunicación • Trabajo en equipo • Capacitación estímulos y recompensas • Seguridad e higiene • Mejora continua • Sentido de pertenencia 	Dado que, actualmente el clima organizacional es un factor que esta generando inconvenientes en la identidad de los trabajadores, es probable que, realizando el presente trabajo podamos determinar que factores estan influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Star Computer S.A. Arequipa.
	OBJETIVOS ESPECIFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer aquellos factores que generan en el trabajador de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa un desempeño deficiente. •Cuál es la importancia de las actividades de confraternidad y como estas influyen de manera positiva o negativa entre los trabajadores de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa. • Dar a conocer aspectos generales de la Empresa Star Computer S.A. Arequipa. • Conocer si se realizan capacitaciones periódicamente y como estas ayudan al desempeño de los Empresa Star Computer S.A. Arequipa. 	VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño de los trabajadores de Star Computer S.A. Arequipa		<ul style="list-style-type: none"> • Conductuales • Personales • Situacionales • Sociales 	



EVALUACION DEL CLIMA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL AGOSTO 2012

PRESENTACION

Esta evaluación tiene como propósito recabar la percepción que tiene el personal con respecto al CLIMA Organizacional en que desarrolla sus actividades dentro de la empresa.

La única respuesta válida es su opinión, es decir lo que Usted piensa.

Esta evaluación es anónima, lo importante para nosotros es conocer sus opiniones personales, asegurando con ellas mayor calidad en los resultados.

FORMA DE CONTESTAR

Cada pregunta tiene cinco posibilidades de respuesta de las cuales Usted deberá asignar la que mejor exprese su punto de vista, después de leer cuidadosamente cada una, marque con una "X " donde crea conveniente.

Siendo el 5 el que más se acerque a su percepción y el 1 el mas lejano a su percepción.

También encontrara algunos espacios para que pueda hacer sugerencias o expresarse de manera más libre.

INFORMACION GENERAL

Para un adecuado manejo de los datos con los resultados más correctos, solicitamos nos proporcione la información que a continuación se pide:

Fecha: / /

Administrativo: _____

Operativo: _____

N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN						
1	¿ CONOZCO COMO ESTA ORGANIZADA LA EMPRESA Y QUE AREAS HAY?					
2	¿ CONOZCO QUIENES SON LOS JEFES, QUIEN DEPENDE DE QUIEN?					
3	¿CONOZCO LAS POLITICAS Y REGLAMENTOS QUE APLICAN EN SU AREA?					
4	¿CONOZCO LAS INRELACIONES QUE EXISTEN ENTRE MI PUESTO Y EL RESTO DE LA EMPRESA?					
5	¿LAS ACTIVIDADES DE MI DEPARTAMENTO ESTAN DISTRIBUIDAS DE MODO QUE LAS CARGAS DE TRABAJO SEAN EQUITATIVAS?					
N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
COMUNICACION						
6	¿CONSIDERAS QUE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA ES ABIERTA Y ACCESIBLE?					
7	¿CONSIDERAS QUE EXISTE BUENA COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS ?					
8	¿OBTENGO RETROALIMENTACION DE LOS AVANCES DE MI TRABAJO TANTO DE ASPECTOS POSITIVOS COMO NEGATIVOS?					
9	¿MIS OPINIONES Y SUGERENCIAS SON TOMADOS EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL AREA?					
10	¿RECIBO EN "FORMA OPORTUNA" LA INFORMACION QUE REQUIERO PARA EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES?					
N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
TRABAJO EN EQUIPO						
11	¿EL PERSONAL DE MI DEPARTAMENTO TIENE METAS COMUNES Y REALIZA EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LOGRARLAS?					
12	¿LA EMPRESA IMPULSA Y AYUDA A LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO?					
13	¿EXISTE COORDINACION DE ESFUERZOS ENTRE LAS DIFERENTES AREAS PARA RESOLVER UN PROBLEMA?					
14	¿PUEDO CONTAR CON EL APOYO DEL PERSONAL DE MI AREA PARA RESOLVER UN PROBLEMA?					
15	¿HAY EVIDENCIA DE QUE LA FALTA DE CONOCIMIENTO SOBRE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE ALGUNA AREA HA PROVOCADO QUEDAR MAL CON LOS CLIENTES?					
N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
CAPACITACION ESTIMULOS Y RECOMPENSAS						

16	¿ESTOY SATISFECHO CON LA CAPACITACION QUE ME HA BRINDADO LA EMPRESA PARA EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES?					
17	¿LOS CURSOS QUE HE ASISTIDO POR PARTE DE LA EMPRESA HAN SIDO MUY OPORTUNOS Y ENFOCADOS A LO QUE SE NECESITA EN MI AREA?					
18	¿SE RECONOCE LOS ESFUERZOS ADICIONALES QUE REALIZO EN EL DESEMPEÑO DE MIS LABORES?					
19	¿ME SIENTO MOTIVADO AL REALIZAR LAS ACTIVIDADES QUE TENGO ASIGNADAS?					
20	¿TENGO LA COMPETENCIA (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIA, FORMACION)QUE EL PUESTO REQUIERE?					
N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
SEGURIDAD E HIGIENE						
21	¿CUENTO CON LOS RECURSOS NECESARIOS (EQUIPO DE COMPUTO, IMPRESORA, SCANNER, PAPELERIA ETC)PARA REALIZAR MI TRABAJO?					
22	¿TENGO ESPACIO SUFICIENTE EN MI PUESTO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE MIS ACTIVIDADES?					
23	¿MI EQUIPO DE COMPUTO ES ADECUADO AL DESEMPEÑO DE MIS ACTIVIDADES?					
24	¿CONOZCO LAS RUTAS DE EVACUACION EN MI AREA DE TRABAJO?					
25	¿LA EMPRESA HACE TODO LO POSIBLE POR MANTENER ESTANDARES DE SEGURIDAD , ORDEN Y LIMPIEZA?					
26	¿CONSIDERA QUE LOS MUEBLES DE SU LUGAR DE TRABAJO (ESCRITORIO, SILLA, COMPUTADORA) SON ADECUADOS?					
27	¿ME GUSTARIA PARTICIPAR EN LA COMISION DE SEGURIDAD E HIGIENE DE LA EMPRESA?					
28	¿LA ILUMINACION DE MI AREA DE TRABAJO ES ADECUADA?					
29	¿LAS INSTALACIONES (SANITARIAS Y ELECTRICAS) SE ENCUENTRAN EN CONDICIONES ADECUADAS?					
30	¿SE HAN REALIZADO SIMULACROS DE EVACUACION?					
31	¿EXISTE UN BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS EN SU AREA DE TRABAJO?					
N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
CALIDAD EN EL SERVICIO						
32	¿HAGO LO NECESARIO PARA ENTREGAR MI TRABAJO A TIEMPO?					
33	¿ACTUO EN CONSECUENCIA Y A TIEMPO PARA CORREGIR UN TRABAJO INSATISFECHO?					

34	¿ESTOY CONVENCIDO DE LA IMPORTANCIA DE SATISFACER AL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO)Y HAGO TODO LO POSIBLE PARA LOGRARLO?					
35	¿DETECTO A MENUDO OPORTUNIDADES DE MEJORA EN MI AREA?					
36	¿CONSIDERO QUE LOS CAMBIOS SON POSITIVOS Y COLABORO PARA QUE SE LLEVEN A CABO?					
37	¿LOS CAMBIOS QUE SE HAN PRESENTADO EN LA EMPRESA HAN PRODUCIDO RESULTADOS POSITIVOS?					
38	¿EXISTE RETROALIMENTACION CON LAS AREAS PARA CONOCER SUS NECESIDADES?					
39	¿ME ASEGURO QUE MI TRABAJO NO TENGA ERRORES?					
N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
MEJORA CONTINUA						
40	¿LA EMPRESA HA DIFUNDIDO DE FORMA PERMANENTE Y SUFICIENTE EL CONCEPTO DE CALIDAD Y COMO LOGRARLO?					
41	¿CUANDO SE HABLA DE ISO 9001 SE DE QUE SE TRATA?					
42	¿ME HAN EXPLICADO LA POLITICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA?					
43	¿CONOZCO LOS OBJETIVOS A CUBRIR EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑO, ASI COMO MIS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES?					
44	¿CONOZCO Y APLICO LO APRENDIDO EN LAS CAPACITACIONES QUE RECIBO EN LA EMPRESA?					
45	¿LAS POLITICAS Y REGLAMENTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA, SON PARA BENEFICIO DE TODOS LOS QUE LABORAMOS?					
46	¿AL FINALIZAR MIS LABORES DEJO MI AREA DE TRABAJO EN CONDICIONES ADECUADAS PARA EL INICIO DE LA SIGUIENTE JORNADA?					
N°	PREGUNTA	5	4	3	2	1
SENTIDO DE PREGUNTA						
47	¿ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR PARA ESTA EMPRESA?					
48	¿PIENSO Y SIENTO QUE PUEDO TENER BENEFICIOS TRABAJANDO PARA ESTA EMPRESA?					
49	¿ME GUSTA HACER EL TRABAJO QUE TENGO A CARGO?					
50	¿SI PUDIERA DEJAR LA EMPRESA POR OTRO TRABAJO A IGUALDAD DE REMUNERACION, LA DEJARIA?					

¡¡ QUEREMOS ESCUCHAR TUS COMENTARIOS... QUE NOS FALTA PARA TENER UN MEJOR CLIMA ORGANIZACIONAL!!

2. La empresa es consiente de tu desempeño Laboral
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces
3. Como calificas tu desempeño laboral
 - a. Bueno
 - b. Malo
 - c. Regular
4. Tu desempeño laboral es consecuencia por la falta de capacitación?
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces
5. La empresa reconoce tus esfuerzos y desempeño laboral
 - A. Si
 - B. No
 - C. A veces



BASE DE DATOS

	Pre 1	Pre 2	Pre 3	Pre 4	Pre 5	Pre 6	Pre 7	Pre 8	Pre 9	Pre 10	Pre 11	Pre 12	Pre 13	Pre 14	Pre 15	Pre 16	Pre 17	Pre 18	Pre 19	Pre 20	Pre 21	Pre 22	Pre 23	Pre 24	Pre 25	Pre 26	Pre 27	Pre 28	Pre 29	Pre 30	Pre 31	Pre 32	Pre 33	Pre 34	Pre 35	Pre 36	Pre 37	Pre 38	Pre 39	Pre 40	Pre 41	Pre 42	Pre 43	Pre 44	Pre 45	Pre 46	Pre 47	Pre 48	Pre 49	Pre 50	
1	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	
2	5	5	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	5	4	3	2	3	3	4	2	4	2	5	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	2	
3	5	5	4	4	5	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	2	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	
5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	2	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
6	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	
7	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	
8	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	
9	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3		
10	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	
11	5	5	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	
12	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	
13	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3		
14	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	
15	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	
16	4	4	4	4	5	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	1	2	2	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4	4	4	3	3	3		4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	2	
17	5	4	5	5	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	
18	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
19	4	4	5	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	3	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	
20	5	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	
21	4	5	5	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4		4	4	3	4	3	4	4	4	4	2		
22	4	5	5	5	5	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	2	
23	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	
24	5	4	5	4	5	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3

25	4	4	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2		2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4
26	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3			
27	5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3			
28	5	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4		
29	4	4	5	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3			
30	5	4	5	5	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	5	5	4	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	4	4	4	5	4		5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3			
31	5	5	4	5	4	2	3	2	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4				
32	5	5	5	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	2	3	2	3	4	2	3	2	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4		
33	5	5	4	5	3	2	1	2	1	3	5	2	2	5	2	4	3	3	5	4	5	4	3	5	4	5	2	5	1	1	3	4	4	4	4	5	4	1	4	4	2	3	5	4	5	5	3	3	2	4	2		

